



Centro Universitário de Brasília – UniCEUB

Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas - FATECS

MARIA LUIZA BERGO DEMONTE

**ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL  
COMPETITIVO: Disney**

Brasília – DF

2013

MARIA LUIZA BERGO DEMONTE

**ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL  
COMPETITIVO: Disney**

Monografia apresentada ao Centro  
Universitário de Brasília – UniCEUB  
como um dos pré-requisitos para  
obtenção do grau de bacharel em  
Comunicação Social, com habilitação em  
Publicidade e Propaganda.

Orientadora: Prof. Tatyanna Castro da  
Silva Braga

Brasília – DF

2013

MARIA LUIZA BERGO DEMONTE

**ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL  
COMPETITIVO: Disney**

Monografia apresentada ao Centro  
Universitário de Brasília – UniCEUB  
como um dos pré-requisitos para  
obtenção do grau de bacharel em  
Comunicação Social, com habilitação em  
Publicidade e Propaganda.

Orientadora: Prof. Tatyanna Castro da  
Silva Braga

Brasília, 21 de novembro de 2013

---

Prof. Tatyanna Braga

Orientadora

---

Prof. Andréa Cordeiro

Examinador

---

Prof. André Ramos

Examinador

## RESUMO

A instabilidade e a competitividade crescente do mercado já não são mais uma novidade, nos dias de hoje. Com o número variado de opções de produtos e serviços novos, é cada vez mais difícil conservar uma relação fidedigna com o cliente. Porém há anos a Empresa Walt Disney vem fazendo sucesso no relacionamento com seus clientes em seus parques temáticos. Esse trabalho tem como objetivo compreender como a Disney consegue tornar algo simples, como o atendimento ao cliente, em uma experiência mágica e diferenciada, e a importância da satisfação do funcionário nesse processo. Para tal, foram realizados dois questionários um quantitativo, com os visitantes, e outro qualitativo, com ex-funcionários, para comparar a visão que ambos possuem da empresa e a verdadeira eficácia do treinamento. A empresa possui como cerne a satisfação de seus clientes, porém também deixa clara a importância dos seus funcionários. E é isso que torna possível que tanto funcionários, como clientes criem um vínculo emocional com a empresa, fazendo com que ambos saiam satisfeitos e é esse o segredo do sucesso da Disney.

**Palavras-chave:** Atendimento ao Cliente. *Branding* Emocional. Marketing de experiência. Walt Disney World.

## **ABSTRACT**

The instability and increasing market competitiveness are no longer a novelty these days. With the varied number of options new products and services, it is increasingly difficult to maintain a trusted relationship with the customer. But for years the Walt Disney Company has been making successful relationship with their customers in their theme parks. This work aims to understand how Disney manages to make something simple, as customer service, in a magical and differentiated experience, and the importance of employee satisfaction in the process. To this end, there were two questionnaires one quantitative, with the visitors, and other qualitative, with former employees, to compare both opinions about the company and the real effectiveness of training. The company has as core the satisfaction of its customers, but also makes clear the importance of its employees. And that is what makes it possible for both employees and customers create an emotional bond with the company, making them both leave satisfied and, this is the secret of Disney success.

**Keywords:** Customer Service. Emotional Branding. Experiential Marketing. Walt Disney World.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.1 Tema.....	7
1.2 Formulação do Problema.....	7
1.3 Objetivo Geral.....	7
1.4 Objetivos Específicos.....	7
1.5 Justificativa.....	7
1.6 Metodologia.....	8
1.7 Descrição do Documento.....	9
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1 Marketing.....	11
2.2 Marca e <i>Brading</i> .....	13
2.3 Marketing Experiencial.....	16
2.4 Marketing de Relacionamento.....	18
2.5 Comunicação Integrada de Marketing.....	19
2.6 Disney.....	20
2.7 Filosofia e Cultura Disney.....	24
2.8 Treinamento.....	26
2.9 Reconhecimento.....	27
<b>3 A PRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
3.1 Guests.....	29
3.2 Cast Members.....	32
3.3 Gests x Cast Members.....	34
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>39</b>
Apêndice A – Questionário aplicado aos Guests.....	41
Apêndice B – Respostas abertas dos Guests.....	42
Apêndice C – Questionário aplicado aos Cast Members.....	44
Apêndice D – Resumo das respostas dos Cast Members.....	45

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Tema**

Atendimento como diferencial competitivo-Disney.

## **1.2 Formulação do problema**

O que a Disney faz para transformar o atendimento em uma experiência diferenciada?

## **1.3 Objetivo Geral**

Identificar as estratégias de atendimento ao cliente da empresa Disney, que a tornam uma referência na área.

## **1.4 Objetivos Específicos**

- Analisar a relação entre a satisfação de clientes e de funcionários.
- Demonstrar a percepção que os clientes têm do atendimento da empresa.

## **1.5 Justificativa**

A Disney, formalmente conhecida por The Walt Disney Company e Disney Enterprises Inc., é a maior empresa de mídia e entretenimento do mundo. Além da produção de filmes e a posse de canais televisivos, a Disney possui também diversos parques temáticos espalhados pelo mundo. São eles:

- Disneyland Resort;
- Walt Disney World Resort;
- Tokyo Disneyland Resort;
- Disneyland Resort Paris;
- Hong Kong Disneyland;

O Walt Disney World é reconhecido e admirado em todo o mundo. O notável sucesso da empresa está em sua capacidade de fazer com que seus clientes sempre retornem. Estudos comprovam que 70% dos frequentadores do Reino Encantado já o visitaram antes. Um dos motivos deste sucesso é o fato da Disney usar a sua própria terminologia em seus parques temáticos: os visitantes dos parques são chamados de convidados (guests), os funcionários da Disney são os membros do elenco (cast members), toda a área que pode ser vista ou alcançada por um visitante é chamada de palco (stage), já as áreas restritas aos funcionários são os bastidores (backstage). Membros do elenco recém contratados passam por um curso chamado Tradições (Traditions), no qual as quatro chaves principais, — segurança, cortesia, eficiência e espetáculo —, são ensinadas (CONNELLAN, 2001).

Há dois anos tive a oportunidade de trabalhar no Walt Disney World Resort, e pude notar os cuidados que a empresa tem com seus clientes e como esses apreciam o bom atendimento. Dei-me conta de que não se tratava de algo complexo. Eram ações simples que satisfaziam as pessoas.

O bom atendimento tem grande importância na sobrevivência de um negócio, pois estreita a relação da empresa com o cliente. Ele tem influência direta no sucesso da empresa. Um atendimento ruim pode levar um potencial cliente a desistir de comprar um produto, e até mesmo fazê-lo ter uma imagem ruim daquela empresa. O contrário também pode acontecer: um bom atendimento pode gerar uma compra por parte de uma pessoa que sequer estava interessada em adquirir o produto. O bom atendimento é quase sempre a chave do sucesso.

## **1.6 Metodologia**

Um dos métodos de pesquisa utilizados nesse trabalho foi a pesquisa bibliográfica, com objetivo de uma melhor interpretação e compreensão do tema. “Sempre que decidimos começar um estudo, precisamos ver o que já foi dito sobre o tema”. (MASCARENHAS, 2012, p.49) Esse tipo de método tem como base; livros, artigos, dicionários entre outros, segundo Mascarenhas (2012).

Serão usados outros dois métodos para o recolhimento e a avaliação de dados. São eles:



- Pesquisa quantitativa: essa foi usada para recolher informações referentes à satisfação das pessoas que visitam os parques da Disney. “Como próprio nome indica, a pesquisa quantitativa baseia-se na quantificação para coletar e, mais tarde, tratar os dados obtidos” (MASCARENHAS, 2012, p.45). Mascarenhas (2012) afirma também que a base de estudos quantitativos é mais segura, evitando a influência do pesquisador nos resultados. A pesquisa foi aplicada como um questionário virtual, na plataforma *Google Docs*, para que se pudesse obter um alcance maior de pessoas.

- Pesquisa Qualitativa: ainda de acordo com Mascarenhas (2012), é muito utilizada em pesquisas sobre o comportamento de um indivíduo ou de um grupo social, e, diferentemente da pesquisa quantitativa, a influência do pesquisador não é evitada. Ela foi aplicada em ex-funcionários da empresa Disney, para descobrir como eles aproveitam o que foi aprendido no treinamento oferecido pela empresa e que influência a experiência teve sobre eles. A pesquisa foi feita em forma de um questionário com questões abertas, sem limite de palavras, aplicado em meio virtual, utilizando a plataforma *Google Docs*.

## **1.7 Descrição do documento**

Este trabalho foi dividido em capítulos. O primeiro capítulo é a introdução. Ela contém tema, problema, objetivos, justificativa e metodologia. O segundo capítulo é o referencial teórico, o qual apresenta definições de conceitos que são abordados no trabalho, como: *Branding*, marketing experiencial, comunicação integrada de marketing, entre outros. Ainda no mesmo capítulo, pode ser encontrado um breve histórico da empresa Disney, juntamente com suas técnicas de treinamento e seus valores empresariais. O terceiro capítulo trata da apresentação e discussão de resultados que foram obtidos através das três pesquisas realizadas ao longo do trabalho; uma bibliográfica, já citada no referencial teórico, uma quantitativa realizada com os visitantes dos parques da Disney em Orlando e outra Qualitativa, feita com ex-funcionários da empresa. O capítulo se divide em três tópicos: o primeiro apresenta a análise da entrevista realizada com os visitantes; o segundo, da entrevista com os ex-funcionários e o terceiro, uma comparação entre a visão de

ambos. Como fechamento da pesquisa, o quarto capítulo apresenta as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Marketing

Segundo Kotler e Keller (2010), a orientação de marketing surgiu em meados da década de 1950. No início de sua aplicação, buscava-se encontrar os clientes certos para o seu produto, porém hoje o foco mudou, e a procura é pelos produtos certos para seus clientes. “A revolução digital criou uma era da informação, essa promete levar a níveis mais precisos, a comunicações mais direcionadas e uma determinação de preços em bases mais consistentes” (KOTLER; KELLER, 2010, p.11). O avanço tecnológico provocou grandes mudanças na sociedade de consumo, “com tantas escolhas para os clientes, as empresas enfrentam o fim de sua fidelidade” (MCKENNA, 1997, p. 4). Isso, na visão de Kotler e Keller (2010), fez com que empresas grandes e conhecidas, após se defrontarem com estes consumidores mais exigentes e os novos concorrentes, repensassem seus modelos de negócio. Cada vez mais, grandes empresários buscam a solução no marketing. E apesar do conceito ser antigo, a preocupação com sua aplicação ganhou força na década de 90.

De acordo com Peter Drucker (1973, p. 64-65 *apud*, KOTLER ; KELLER, 2010, p. 4) a necessidade de vender sempre existirá, mas o real objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O apogeu do marketing seria conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja tão adequado a ele que se venda sozinho.

“Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large” (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2007)

Kotler e Keller (2010) definem o marketing como um processo social pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros. Esse envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, para que se possa

provocar uma resposta comportamental no público. “Portanto um profissional de marketing busca a resposta do cliente potencial” (KOTLER; KELLER, 2010, p.8)

Os gerentes de marketing têm um papel de grande importância dentro de uma organização. Segundo Kotler e Keller (2010), seu trabalho é analisar aquilo que cada uma das partes espera da transação. Para isso eles precisam tomar decisões importantes em relação a que características incluir em um novo produto, a que preço oferecê-lo, onde vendê-lo e quanto gastar em propaganda e vendas. Essas decisões são mais conhecidas como o conjunto de ferramentas do mix de marketing. “McCathy classificou essas ferramentas em quatro grupos amplos que denominou 4ps do Marketing: produto, preço, praça (ou ponto-de-venda) e promoção (do inglês product, price, place e promotion)” (KOTLER; KELLER, 2010, p. 17).

Ogden e Crescitelli (2007) fazem uma breve descrição do funcionamento de cada um desses grupos:

- Produto: segundo a definição de produto total de Theodore Levitt, um determinado produto ou serviço é muito mais do que um simples bem físico ou serviço. Ele é composto por benefícios para o consumidor ou usuário, atributos de satisfação de desejos ou necessidades, bens físicos ou serviços, embalagem, marca, rótulo ou decoração. Sem esses benefícios, as organizações não poderiam diferenciar seus produtos ou serviços dos da concorrência
- Preço: o preço deve estar sempre de acordo com as outras variáveis do Mix de Marketing. É preciso levar em consideração a sua flexibilidade (chamada elasticidade de preço), o custo de produção, a concorrência e, principalmente, os compradores. É a partir das políticas de preço que o responsável da área toma suas decisões. Essas regras de precificação independem da empresa fabricar um produto, ou oferecer um serviço.
- Praça: o p de praça está relacionado com os canais de distribuição. Esses têm a função de levar o produto do fabricante ao consumidor final. A distribuição inclui todos os elos da cadeia de comercialização. Os responsáveis pelos canais de distribuição cuidam do desenvolvimento de objetivos e estratégias necessárias para o sucesso no alcance do consumidor, ou seja, disponibilizam o

produto ou o serviço ao consumidor da maneira mais rápida, segura e com o menor custo possível. O ponto de venda é uma das variáveis do P de praça que tem grande influência sobre a decisão do comprador. Segundo D' Andrea, Cònsoli e Guissoni (2011), aproximadamente 70% das decisões de compra acontecem no ponto de venda e um número semelhante de itens é comprado sem planejamento prévio.

- **Promoção:** a promoção trata da divulgação do produto, é o quarto elemento do mix de marketing. Ela é composta por diversas formas de comunicação, entre elas: propaganda, promoção de vendas, marketing direto, marketing digital, venda pessoal, relações públicas e publicidade. Todas devem estar integradas, a fim de comunicarem de forma clara, a mesma coisa.

## **2.2 Marca e *Branding***

Quando se trata da promoção de uma organização, a utilização da marca é vital e indispensável. Segundo Silva (2013), antigamente a marca era considerada somente um fator de diferenciação e identificação de determinado produto ou serviço. Apesar de hoje essa ainda ser a função primordial das marcas, os objetivos e benefícios de sua utilização são muito mais numerosos.

De acordo com Ruão (2003), foi por volta da década de 50 que o marketing descobriu o valor da marca como forma de apelo ao consumo. A partir daí lhe foram atribuídas características intangíveis como sentimentos, valores e até mesmo filosofias.

“Uma marca é, portanto, um produto que acrescenta outras dimensões que o diferenciam de algum modo de outros produtos para satisfazer da mesma necessidade. Essas diferenças podem ser racionais e tangíveis – relacionadas com desempenho de produto ou da marca – Ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis – relacionadas com aquilo que a marca representa.”  
(KELLER;MACHADO, 2005, p.4)

Ruão (2003) acredita que essas características intangíveis é que fazem com que a marca se torne fundamental para orientação do comportamento do consumidor. “Elas fazem parte das experiências cotidianas do indivíduo e com ele

mantendo relacionamento. “[...] As marcas, portanto, são elementos que representam os vínculos de experiência dos indivíduos com os objetos.” (Silva, 2013, p.4-5). Por isso, Silva (2013) afirma que a crescente atenção que as marcas têm recebido, se deve a seu novo status de ferramenta estratégica para agregar valores junto ao consumidor.

“Para os consumidores as marcas realizam funções importantes: identificam o fabricante e permitem aos consumidores atribuir responsabilidade a um determinado fabricante ou distribuidor. E, o que é mais importante, marcas assumem significados especiais para os consumidores.” (KELLER; MACHADO, 2005, p.7)

Ainda de acordo com Keller e Machado (2005), as marcas não dependem necessariamente do desempenho do produto ou serviço para adquirir uma vantagem competitiva. Algumas são destaques em suas categorias por entenderem as motivações e os desejos dos consumidores e por criarem imagens relevantes e atraentes envolvendo seus produtos.

Para uma organização atingir uma vantagem competitiva a partir da expectativa do cliente, é preciso mais que uma abordagem tradicional da marca, de acordo com D’Andrea, Cònsoli e Guissoni (2011), o trabalho de *branding* voltado para o emocional, aumenta consideravelmente as chances da marca ganhar seu público. Em cima disso, eles citam 10 regras que compõem um bom trabalho de *branding* emocional:

- Enxergar clientes como pessoas: atrair o cliente a partir de seus desejos sem aborrecê-los ou perturbá-los, de maneira respeitosa, acolhedora por meio de uma abordagem de parceria.
- Oferecer mais que produtos, uma experiência: fazer com que o produto seja visto como uma experiência, não somente agrega valor, mas fixa-o na mente do consumidor, ao contrário de uma abordagem usual na qual as chances de substituição do produto por uma questão preço, ou até mesmo por conveniência, é muito alta.
- Promover mais que honestidade, confiança: não só no relacionamento com os clientes, mas também com todos os envolvidos no processo comercial a honestidade é fator fundamental. Já estabelecer um sentimento de confiança entre

cliente e marca vai além, pois gera conforto ao cliente facilitando o processo da compra.

- Oferecer mais que qualidade, preferência: para se manter no mercado hoje, qualidade é requisito mínimo. Com essa concorrência tão acirrada, é importante garantir a preferência dos consumidores que se dá a partir dos laços emocionais que a marca cria com o cliente.

- Ser mais que notável , ser adorado: Uma marca notável não é somente uma marca conhecida, mas adorada. Para alcançar essa meta é importante conhecer o cliente em diversos níveis, trabalhando cada seguimento em favor disso. O atendimento e o pós-venda podem fazer toda a diferença na busca desse objetivo.

- Adotar mais que identidade para a marca, uma personalidade: a identidade da marca é essencial para seu reconhecimento, mas uma marca que possui personalidade permite uma conexão emocional com os consumidores, devido ao caráter emocional da mesma.

- Oferecer mais que funcionalidade, despertar sentimentos: um produto percebido por sua funcionalidade e restringido a um atributo prático pode parecer superficial para o consumidor. Porém essa percepção se inverte quando o produto desperta os sentidos.

- Ter mais que onipresença , ter relevância (presença relevante ): uma marca presente em diversas mídias e locais diferentes não é necessariamente uma marca relevante.

- Ir além da mera comunicação , dialogar: além da comunicação em massa, é importante para uma marca, criar canais pelos quais o consumidor possa se expressar e estabelecer contato. A comunicação não deve ter somente uma via. Ela deve ser bilateral.

- Oferecer mais que serviço , criar relacionamento: a marca deve ser capaz de captar as preferências dos clientes, tornando o processo de consumo conveniente, ultrapassando os produtos e assim criando uma relação marca-consumidor

## 2.3 Marketing experiencial

Hoffman e Turley definem a atmosfera de uma loja como sendo composta tanto por elementos tangíveis, prédio, luzes e decorações da loja, como por intangíveis, cores, sons, temperaturas e aromas, esses compõem a experiência do serviço. “As experiências são acontecimentos individuais que ocorrem como resposta a algum estímulo” (SCHMITT, 2001, p. 74). O marketing experiencial, como o próprio nome já indica, promove a criação de experiências para o comprador, assim estimulando os sentidos e a percepção humana, envolvendo a emoção e a mente das pessoas. Essa interação pode ser por meio da utilização de diversas ferramentas organizadas como um todo integrado, agindo não só na identidade visual da marca, como na comunicação, nas características do produto e na atmosfera da loja (D’ ANDREA; CÔNSOLI; GUISSONI, 2011).

De acordo com Schmitt (2001), são quatro as características que compõem o marketing experiencial;

- Foco nas experiências do consumidor: o marketing experiencial tem seu cerne nas experiências do consumidor. Essas são resultado da vivência de situações geradas por estímulos que afetam os sentidos, os sentimentos e a mente. São as experiências que tornam possível a criação de uma personalidade para a empresa e a marca, fazendo com que essas se relacionem com o estilo de vida do consumidor e, assim, influenciem suas atitudes de compra. A partir delas, é possível gerar valores sensoriais, emocionais, cognitivos, comportamentais e de identificação, que substituem valores funcionais.

- Examinando a situação de consumo: já não se pensa mais só no produto isoladamente, hoje se avalia também o momento de ação da compra. Afinal, o consumidor não considera o produto como um item isolado, avalia também experiências resultantes relativas ao consumo do mesmo. Por isso, os profissionais de marketing experiencial dão tanta importância ao período pós-venda, pois a experiência obtida durante o consumo é fator-chave na satisfação do consumidor.

- Os consumidores são seres racionais e emocionais: no marketing experiencial considera-se que a decisão de compra do consumidor é igualmente afetada pela



razão e pela emoção, pois o ser humano não é um ser puramente racional. A experiência de consumo pode também estar ligada a fantasias, sentimentos e divertimento.

- Os métodos e ferramentas são ecléticos: O marketing experiencial não está preso a uma metodologia, seus métodos e ferramentas são diversificados e multifacetados.

Para administrar as experiências, o marketing experiencial utiliza quatro domínios que são definidos de acordo com o nível de participação e o ambiente onde o consumidor se insere. Pine e Gilmore (1999) definem cada um desses domínios como:

- Entretenimento: o entretenimento é uma das formas de emoção mais familiares, a mais desenvolvida e também a mais passiva. Em geral ocorre quando a pessoa assiste a um espetáculo, ouve música ou lê um livro por prazer.

- Educacional: diferentemente do entretenimento, o domínio educativo exige a participação ativa. Os eventos educacionais têm como objetivo aumentar conhecimentos e habilidades, por isso é importante o envolvimento da mente e/ou corpo.

- Escapista: o domínio escapista implica um contato muito mais profundo se comparado com os outros. Ele busca encontros memoráveis o qual a pessoa submerge completamente no contexto em que se inseriu. Parques temáticos, cassinos, equipamentos de realidade virtual, são exemplos de ambientes escapistas.

- Estética: O domínio da estética permite mergulhar no ambiente, porém, assim como o Entretenimento, tem características passivas, pois as pessoas têm pouca influência sobre ele.

Não basta apenas um único domínio para proporcionar uma sensação profunda, juntos eles são muito mais eficazes. Explorando criativamente os aspectos de cada domínio em conjunto, é possível realçar uma sensação.

## 2.4 Marketing de Relacionamento

Kotler e Keller (2010) citam em seu livro a associação feita por Robert Lauterborn entre os 4Ps do vendedor e os 4Cs dos clientes, são esses: cliente (solução para o), custo (para o cliente), conveniência e comunicação. Isso mostra quão vital o cliente é para organização, por isso Mckenna (1997) destaca a importância de um marketing que integre o cliente à empresa, como forma de criar e manter firme a relação cliente- empresa. O marketing de relacionamento utiliza-se de ferramentas variadas para trabalhar essa relação, Crescitelli (2013) afirma que para desenvolvê-la, é preciso entender as capacidades e os recursos dos diferentes grupos alvo, assim como suas necessidades, metas e desejos. “O marketing de relacionamento pode ser entendido como uma forma de entregar valor superior ao cliente por meio do entendimento de suas necessidades individuais” (CRESCITELLI, 2013, p.16). Por isso, Crescitelli (2013) diz ser imprescindível que as ações da empresa estejam vinculadas à resposta do consumidor. “A oferta será bem-sucedida se proporcionar valor e satisfação ao comprador alvo. ”(KOTLER; KELLER, 2010 p.23). O fator decisivo da escolha do comprador, de acordo com Kotler e Keller, (2010) está diretamente ligado aos benefícios e os custos tangíveis e intangíveis percebidos por ele, ou seja, a avaliação da oferta que proporciona maior valor e satisfação do consumidor.

“[...] O pilar do marketing de relacionamento é a busca da continuidade na negociação com os mesmos clientes. Tal esforço procura estimular a fidelidade dos clientes por meio da satisfação de suas necessidades e, desse modo, garantir o lucro.” (CRESCITELLI, 2013, p.12)

Uma das ferramentas de grande importância, utilizada para assegurar a fidelização do cliente, é o trabalho de pós-marketing. Segundo Crescitelli (2013), este enfatiza a importância da empresa dedicar-se a trabalhar com o cliente não apenas antes da venda, mas também depois dela. Ainda de acordo com Crescitelli (2013), o pós-marketing trabalha o pós-compra, ele dispõe de atividades e esforços para manter o cliente satisfeito, aumentando a probabilidade dos atuais clientes de adquirirem novamente o produto da empresa futuramente. “Assim o marketing de relacionamento diz respeito à mudança da visão de realização de negócios pontuais

com os clientes, para a visão de uma cadeia de negócios ao longo da vida do cliente com a empresa” (CRESCITELLI 2013, p.13).

Uma boa estratégia de marketing de relacionamento não inclui somente a gestão de relacionamento com os clientes, mas também com funcionários. Crescitelli (2013) afirma que o marketing de relacionamento não pode ser satisfatoriamente implantado sem que os funcionários estejam envolvidos no processo. As organizações estão começando a se dar conta de que o marketing não depende apenas dos responsáveis pelo marketing de vendas e pelo atendimento ao cliente, mas que “cada funcionário tem um impacto sobre o cliente e deve vê-lo como uma fonte de prosperidade da empresa”(KOTLER; KELLER 2010, p.25). Por esse motivo, as empresas começaram a dar valor ao trabalho em equipe e a gestão integrada.

## **2.5 Comunicação Integrada de Marketing**

“No mercado competitivo de hoje, empresas e profissionais de marketing devem certificar-se que as mensagens que chegam aos consumidores sobre produtos e serviços sejam claras, concisas e integradas” (OGDEN; CRESCITELLI, 2007, p.xiii). Ou seja, todos os departamentos voltados para comunicação e identidade da marca devem transmitir a mesma mensagem ao consumidor.

Ainda de acordo com Ogden e Crescitelli (2007), na busca de um produto ou serviço, os consumidores procuram qualidades capazes de satisfazer uma necessidade ou um desejo já existente. A expectativa gerada sobre o produto se deve às mensagens recebidas sobre o mesmo, seja por comerciais, ou até mesmo por amigos, fazendo com que essas se tornem importantes na decisão de compra. Por isso é crucial que qualquer mensagem enviada ao consumidor faça parte de uma comunicação integrada.

Não só a comunicação deve trabalhar de forma integrada; “Todos os setores devem pensar no consumidor e trabalhar em conjunto para satisfazer a suas necessidades e expectativas” (PINHEIRO e GULLO, 2005, p.18).

De acordo com Pinheiro e Gullo (2005), no processo de integração dos setores é indispensável que a administração de processos produtivos ou administrativos aconteça de forma circular, tornando possível agregar diversas tarefas e reduzir a distância operacional entre as mesmas. Uma administração circular gera a interação entre funcionários e, com isso, facilita o alcance dos objetivos da organização. Todos na empresa devem estar cientes de que toda e qualquer função tem igual importância e que tarefas realizadas de forma integrada, garantem consumidores satisfeitos e o bem-estar dos funcionários.

## 2.6 Disney

De acordo com o site oficial da Walt Disney Company (2013), tudo começou por volta de 1920 com um pequeno estúdio de animação. Desde então, o nome Walt Disney tem se destacado no campo de entretenimento familiar.

Walt Disney, um homem inventivo e sonhador, mesmo diante de várias decepções, não desistiu de perseguir seus objetivos. Nader (2009) cita o primeiro grande sucesso de Walt, um simpático rato com o nome de Mickey Mouse que conquistou diretamente o coração dos espectadores. Por volta de 1930, Mickey já havia conquistado audiência e popularidade no mundo inteiro.

“Walt providenciou para que honestidade, confiança, lealdade e respeito para com as pessoas constituíssem a essência da personalidade e caráter do Mickey. Os mesmos princípios que ele adotaria dentro da companhia e que serviram como pilares, mais tarde, para formação do grande empreendimento Disney” (NADER, 2009, p.68).

Ainda de acordo com Nader (2009), no ano de 1937, Walt conquista novamente o olhar do público com Branca de Neve, uma das primeiras animações coloridas, que quebrou todos os recordes de bilheteria.

“Walt Disney ousando seguir seus instintos, conseguiu transformar a animação, então um segmento inexpressivo da indústria do entretenimento, em uma nova forma de arte. Ele usou inovações técnicas para criar histórias sem emendas, com som e cor” (NADER, 2009, p. 5).

Nader (2009) cita que o lucro gerado por Branca de Neve permitiu que os irmãos Disney comprassem um terreno na Califórnia onde foram construídos seus estúdios. Desde então, Walt, inspirado por suas filhas, já pensava em utilizar a parte excedente do terreno para construir um lugar onde pais e filhos pudessem se divertir juntos.

Após organizar uma equipe, à qual deu o nome de *Imagineering*, mistura dos termos engenheiro e imaginador em inglês, Walt iniciou os esboços da Disneylândia e, em 15 de julho de 1955, ela foi inaugurada e rapidamente virou um fenômeno, transformando os irmãos Disney em homens ricos e prósperos. Porém a Disneylândia, por si só, não foi capaz de satisfazer as ambições de Walt Disney. (NADER, 2009)

“Seu novo sonho, porém, era bem mais ambicioso do que o anterior. Além de causar uma revolução no mundo da diversão, Walt queria mudar o modo de vida das pessoas com a criação de uma cidade fantástica, uma cidade-modelo tanto na área ambiental como na de lazer.” (NADER, 2009, p.189, 190)

A idéia de Walt era criar um lugar onde as pessoas viveriam experiências que não pudessem encontrar em nenhum outro lugar. De seus planos surgiram o Magic Kingdom, que seria uma replica moderna da já existente Disneylândia, porém cercada por hotéis, áreas de lazer, transportes, restaurantes, lagos, barcos e todos os tipos de atividades recreativas, e o Epcot ou Protótipo Experimental da Comunidade do Futuro. O objetivo era que esses pudessem estar sempre em mutação, testando novas idéias e técnicas. Esse projeto foi denominado de Disney World. (NADER, 2009)

Em 1º de outubro de 1971, após três anos de planejamento e dois de construção, a Disney World abriu suas portas ao público, infelizmente Walt Disney não teve a oportunidade de ver seu sonho concretizado, pois faleceu em 1966. A partir daí o império Disney se expandiu mundialmente, foram construídos diversos parques temáticos em várias cidades ao redor do mundo; Disneylândia de Tóquio (1983) e Tokyo Disney Sea (2001), no Japão; Disneylândia de Paris (1992) e Les Estúdios Disney, na França, e Hong Kong Disneyland Resort (2005), na China. (NADER, 2009)

Hoje, o maior Complexo da Disney, não só em relação ao tamanho, mas também a popularidade, é o Walt Disney World em Orlando, Flórida. Segundo Nader

(2009), localiza-se em Lake Buena Vista, ocupando uma área do tamanho da cidade de São Francisco.

De acordo com a Folha de São Paulo (2012), em 2011 a cidade de Orlando bateu um recorde histórico ao ser a primeira cidade dos Estados Unidos a receber mais de 55 milhões de turistas no período de um ano. Certamente esses números estão ligados ao Walt Disney World Resort.

Uma pesquisa realizada pela Themed Entertainment Association (TEA/AECOM, 2013), mostra os 25 parques de diversão mais populares do mundo e a quantidade de visitantes nos anos de 2011 e 2012, vide Tabela I. Os dados mostram o sucesso dos parques da Disney, com o parque Magic Kingdom na liderança com o número de 17.536.000 visitantes no ano de 2012.

Quatro dos parques do Complexo Walt Disney World resort aparecem na lista com números impressionantes. Ainda de acordo com TEA/AECOM (2013) o complexo de Orlando domina com mais de 48.5 milhões visitantes no ano de 2012.

Tabela I: Top 25 Parques temáticos mais Populares do Mundo

	<b>PARK , location</b>	<b>change</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
1	MAGIC KINGDOM at Walt Disney World, Lake Buena Vista, Florida	2.3%	17,536,000	17,142,000
2	DISNEYLAND Anaheim, California	-1.1%	15,963,000	16,140,000
3	TOKYO DISNEYLAND Tokyo, Japan	8.5%	14,847,000	13,683,000
4	TOKYO DISNEY SEA Tokyo, Japan	8.5%	12,656,000	11,664,000
5	DISNEYLAND PARK AT DISNEYLAND PARIS Marne-La-Vallée, France	1.9%	11,200,000	10,990,000
6	EPCOT at Walt Disney World, Lake Buena Vista, Florida	2.2%	11,063,000	10,825,000
7	DISNEY'S ANIMAL KINGDOM at Walt Disney World, Lake Buena Vista, Florida	2.2%	9,998,000	9,783,000
8	DISNEY'S HOLLYWOOD STUDIOS at Walt Disney World, Lake Buena Vista, Florida	2.2%	9,912,000	9,699,000
9	UNIVERSAL STUDIOS JAPAN Osaka, Japan	14.1%	9,700,000	8,500,000
10	ISLANDS OF ADVENTURE at Universal Orlando, Florida	4.0%	7,981,000	7,674,000
11	DISNEY'S CALIFORNIA ADVENTURE Anaheim, California	22.6%	7,775,000	6,341,000
12	OCEAN PARK Hong Kong SAR	6.9%	7,436,000	6,955,000
13	EVERLAND Gyeonggi-Do, South Korea	4.3%	6,853,000	6,570,000
14	HONG KONG DISNEYLAND Hong Kong SAR	13.6%	6,700,000	5,900,000
15	LOTTE WORLD Seoul, South Korea	10.4%	6,383,000	5,780,000
16	UNIVERSAL STUDIOS at Universal Orlando, Florida	2.5%	6,195,000	6,044,000
17	UNIVERSAL STUDIOS HOLLYWOOD Universal City, California	15.0%	5,912,000	5,141,000
18	NAGASHIMA SPA LAND Kuwana, Japan	0.5%	5,850,000	5,820,000
19	SEAWORLD FLORIDA Orlando, Florida	3.0%	5,358,000	5,202,000
20	WALT DISNEY STUDIOS PARK AT DISNEYLAND PARIS Marne-La-Vallée, France	1.9%	4,800,000	4,710,000
21	EUROPA PARK Rust, Germany	2.2%	4,600,000	4,500,000
22	SEAWORLD CALIFORNIA San Diego, California	3.5%	4,444,000	4,294,000
23	BUSCH GARDENS TAMPA BAY Tampa, Florida	1.5%	4,348,000	4,284,000
24	DE EFTELING Kaatshuvel, Netherlands	1.8%	4,200,000	4,125,000
25	OCT EAST Shenzhen, China	7.9%	4,196,000	3,890,000

Fonte:TEA/AECOM, 2013

## 2.7 Filosofia e cultura Disney

Da mesma forma que determinadas regiões desenvolvem culturas diferentes, a Disney criou sua própria cultura, com seu foco evidente no público e governado pela influência das personalidades Walt Disney e Mickey Mouse. A empresa mantém-se atrelada às suas tradições, porém isso não a impede de se transformar e se readaptar. A dedicação aos valores corporativos é tão forte, que foi criado um vocabulário próprio, no qual tudo e todos no ambiente são tratados com termos teatrais; os clientes são os hóspedes, ou convidados (*Guests*); os funcionários são os membros do elenco (*Cast Members*), ou atrizes e atores; não se usam uniformes e sim fantasias (*Costume*); tudo o que pode ser visto pelos *Guests* é chamado de palco (*Stage*), e as áreas restritas aos empregados são os bastidores (*Backstage*) (NADER, 2009).

Segundo Nader (2009), dentro da empresa todos os empregados são chamados pelo primeiro nome e se tratam por você, essa era uma exigência de Walt Disney para garantir um clima de trabalho mais amistoso. Ele também nutria uma enorme preocupação pela limpeza dos parques, acreditando que, ao ver um lugar sujo, as pessoas o deixariam ainda pior. Por isso, a limpeza dos parques é, ainda hoje, tarefa crucial. Além de existir uma equipe voltada especialmente para o recolhimento de lixo, todos os membros do elenco se consideram parte da equipe de limpeza, segundo Connellan (2010). “Segundo o departamento de limpeza da organização, são contratados, para essa função, estudantes bem preparados e com belo visual, pois são as pessoas que mais ouvem perguntas” (NADER, 2009, p.364).

O trabalho em equipe faz parte da filosofia da empresa, a ideia é que todos trabalhem como um time, de forma integrada, na criação de um clima agradável divertido e informal, tornando o espetáculo tranquilo e mágico (NADER, 2009).

Porém, o mais importante, e o centro das atenções quando se trata da cultura Disney, é o *Guest* (visitante), “o tratamento ao público exige quase que uma veneração ao visitante” (NADER, 2009, p. 374). O *cast member* deve estar sempre pronto para auxiliar o *Guest* com um grande sorriso no rosto e gentileza em suas palavras.



“A origem de tudo isso pode ser encontrada na filosofia operacional traçada por Roy e Walt quando fundaram a companhia, em 1923, mas foi a inauguração da Disneylândia, em 1955, que acelerou a exploração da cultura Disney na consciência pública norte americana”. (NADER, 2009, p. 320).

Essas práticas não são restritas aos funcionários que trabalham nos parques e hotéis, mesmo a parte Burocrática da empresa deve se ater aos valores Disney;

“[...]o sistema administrativo é denominado Programa Terra do Amanhã, e as telefonistas terminam uma ligação com a seguinte frase “tenha um dia mágico”. Como parte do “acultramento”, executivos do alto escalão e a diretoria, pelo menos uma vez por ano, trabalham durante algumas horas no parque, atendendo aos convidados, vestidos com fantasias dos personagens” (NADER, 2009, p. 320).

No entanto manter uma estratégia como essa, requer a adoção de regras rigorosas tanto na seleção de funcionários como em seu treinamento.

#### Seleção

O processo de seleção de funcionários foi elaborado de maneira que as chances da contratação de um candidato que não concorde com os princípios da organização, sejam reduzidas. Por isso, antes de qualquer “avaliação”, eles assistem a um vídeo voltado para a filosofia Disney e as regras de trabalho e convivência. Após a demonstração, os candidatos que não se identificam ou concordam com os valores da empresa, acabam desistindo. Para os que permanecem, o próximo passo é a entrevista, essas são feitas em grupos de três ou quatro pessoas e duram aproximadamente trinta minutos. E enquanto esperam, assistem outros vídeos relacionados à organização.(NADER, 2009)

A entrevista é conduzida por funcionários da empresa que fizeram uma carreira dentro dela. Eles procuram por estudantes ou profissionais amistosos, que transmitam uma atitude positiva, de personalidade envolvente, com boa apresentação, que se expressem com clareza e determinação. Após a entrevista, caso o candidato seja do “tipo Disney” e se enquadre no Disney look, é indicada a classificação. “Assim, a seleção objetiva contratar aquele de melhor perfil para trabalhar na empresa, facilitando a convivência e reduzindo custos em treinamento e capacitação”. (NADER, 2009, p. 378) Aqueles que não foram selecionados recebem um feedback da empresa sobre quais habilidades eles poderiam desenvolver para

fazer parte do elenco. Para a Disney é imprescindível que todos saiam com uma imagem positiva da empresa, afinal, essa pessoa poderá se tornar um futuro cliente e até comentar com outros visitantes a experiência que vivenciou (NADER, 2009)

## 2.8 Treinamento

Após ser aprovado na rigorosa seleção, o funcionário é mandado para a Universidade da Disney, criada exclusivamente para o treinamento de futuros funcionários da empresa. Não há dúvidas de que a maior e mais revolucionária herança deixada por Walt Disney, foi a capacitação e a formação interna de seus funcionários, cujos treinamentos deram origem à Universidade. Nela, o *cast member* é treinado para tratar todos os hóspedes como *VIP's* e também para absorver a cultura empresarial. Dessa maneira, os funcionários aprendem o significado do programa Disney, com um envolvimento emocional. Tal, que os faz orgulhosos e felizes por trabalhar para a empresa. É assim que a Disney mantém um padrão de qualidade em prestação de serviços que se tornou modelo de mão-de-obra considerado um dos melhores do mundo (NADER, 2009).

Do mesmo modo como nas entrevistas, os condutores dos treinamentos são membros do elenco que trabalham na linha de frente, treinados para obter habilidades instrucionais. Durante os cursos de treinamento na Universidade Disney, são distribuídos manuais, guias de comportamento, aos *Cast Members*. A idéia que perdura no manual é “você representa Walt Disney”.

O *Traditions I* é um dos principais cursos aplicados na Universidade Disney para o treinamento de novos *Cast Members*, segue o roteiro:

- O marco Disney: história e conquistas da companhia.
- O time Disney em todo mundo: as diversas operações nas várias localidades e os produtos da companhia.
- “Seu papel no show”: atributos que caracterizam o papel de cada um na continuidade das tradições Disney o serviço aos convidados.
- Excursão pela propriedade: visita a toda área do Walt Disney World Resort pelos palcos e bastidores.

- “Fazendo mágica”: introdução, em vídeo, das tradições, da filosofia e da cultura Disney (NADER, 2009).

O *Traditions I* tem o objetivo de apresentar o Show Disney. O elenco é fundamental nessa representação. Todos podem exercer um efeito positivo ou negativo na experiência dos convidados. Tanto os que trabalham nos bastidores quanto os que trabalham no palco têm igual importância na apresentação do espetáculo do Walt Disney World Resort. O curso possui cerca de 8 horas de duração.

O treinamento não termina por aí, após o *Traditions I*, os novos funcionários possuem 3 dias de treinamento prático em suas respectivas funções.

Durante o treinamento é apresentado o conceito de cada um dos parques:

Magic Kingdom: Fantasia.

Epcot: descoberta.

Hollywood Studios: ação.

Animal Kingdom: aventura. (NADER, 2009)

Até mesmo o treinamento se encaixa na proposta da Disney de “Show”, pois, se trata de uma representação, com roteiros perfeitamente regidos pelo instrutor. Esse tem o objetivo de reforçar a cultura corporativa e fortalecer a auto-imagem do elenco por meio da competência desenvolvida no trabalho. (NADER, 2009)

## 2.9 Reconhecimento

A Disney reconhece o trabalho de seus funcionários, os colocando em um nível de importância somente abaixo do *Guest*. Para compensar as regras rígidas, restrições e o trabalho duro a empresa procura sempre estimular o entusiasmo espontâneo de seus funcionários, oferecendo diversos benefícios como descontos em lojas e restaurantes nos arredores dos parques, férias remuneradas, entrada livre para familiares, entre outros (NADER, 2009).

Segundo Connellan (2010), existem outras formas de reconhecimento utilizadas pela empresa, uma delas é o cartão *Guest Service Fanatic* (fanático pelo serviço ao convidado), sempre que um gerente vê um *Cast Member* prestando um

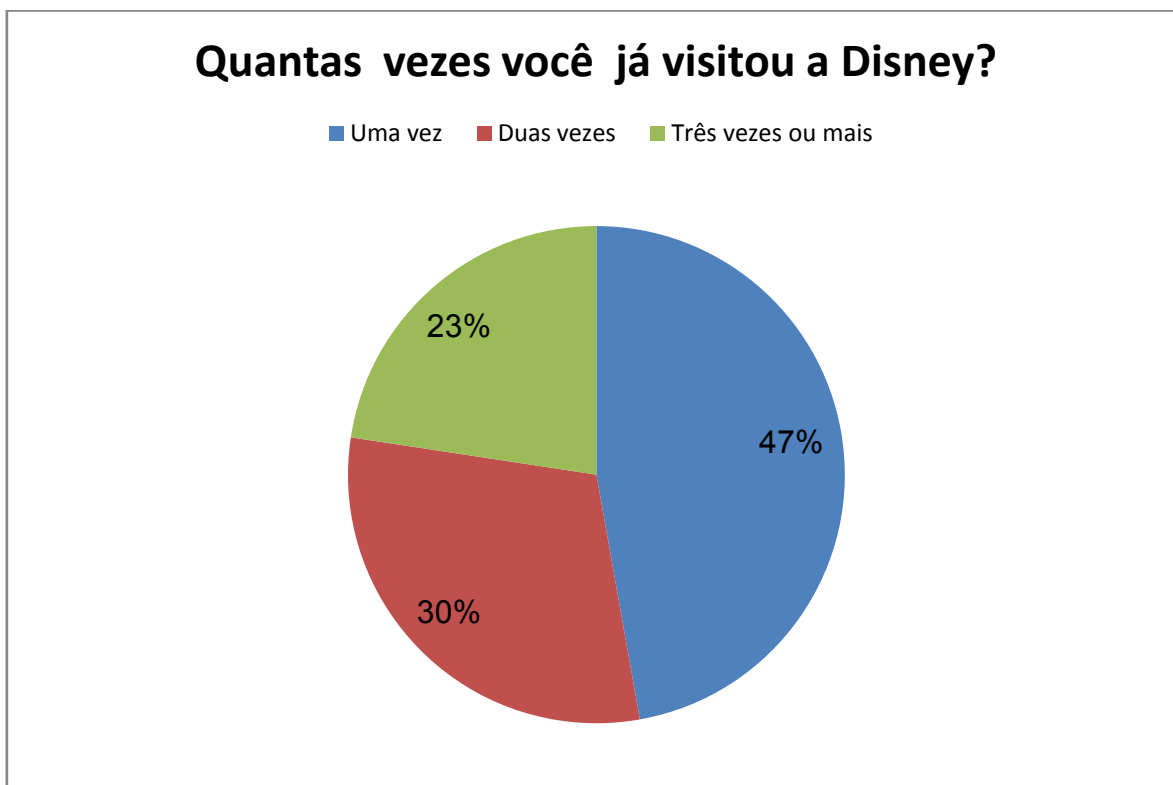
bom serviço lhe entrega um. O cartão é colocado dentro de uma caixa e todo mês ocorre um sorteio no qual 5 ou 6 membros têm a chance de ganhar prêmios. Existe também, o premio Espírito Disney: se um membro do elenco reconhecer uma “boa ação” de outro ele pode indicá-lo ao prêmio. Esses funcionam como um *feedback* positivo para o funcionário e acabam sendo também um grande incentivo. De acordo com Nader (2009), a empresa sustenta o propósito de espalhar, sua crença com base na amizade e descontração.

### 3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### 3.1 Guests

A pesquisa realizada com os visitantes foi adaptada para uma versão virtual por meio da plataforma Google Docs. Ela continha 9 perguntas sendo apenas duas abertas e uma delas optativa. A pesquisa foi respondida por 53 pessoas sendo 64,4 % com idade entre 19 e 30 e apenas 1,9 % com idade entre 10 e 18.

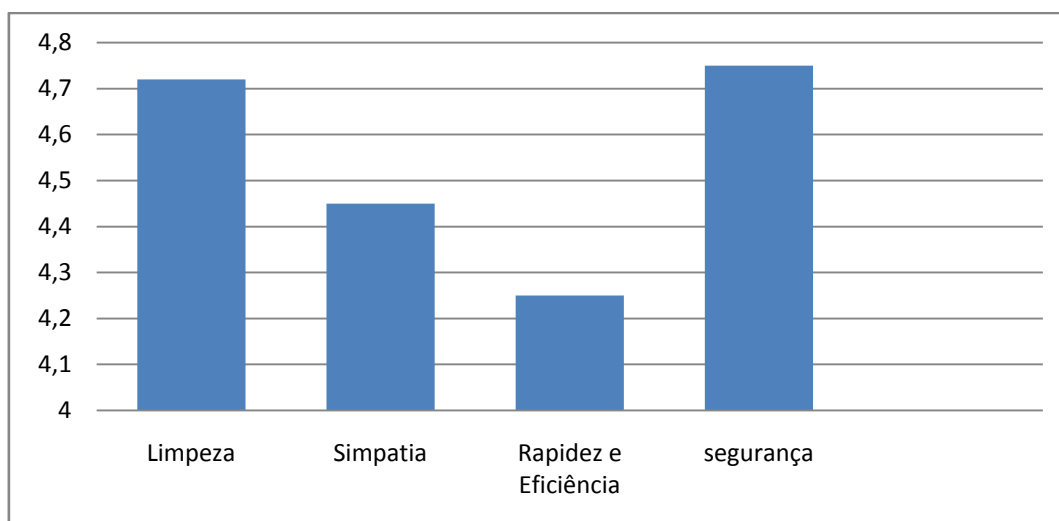
Figura I - Índice de retorno dos Guests



Fonte do autor

Como pode se observar na figura acima, 52,8 % das pessoas que foram voltaram. O que demonstra que o índice de retorno é alto, provando a eficácia da empresa na fidelização de seus clientes.

Figura II - Percepção

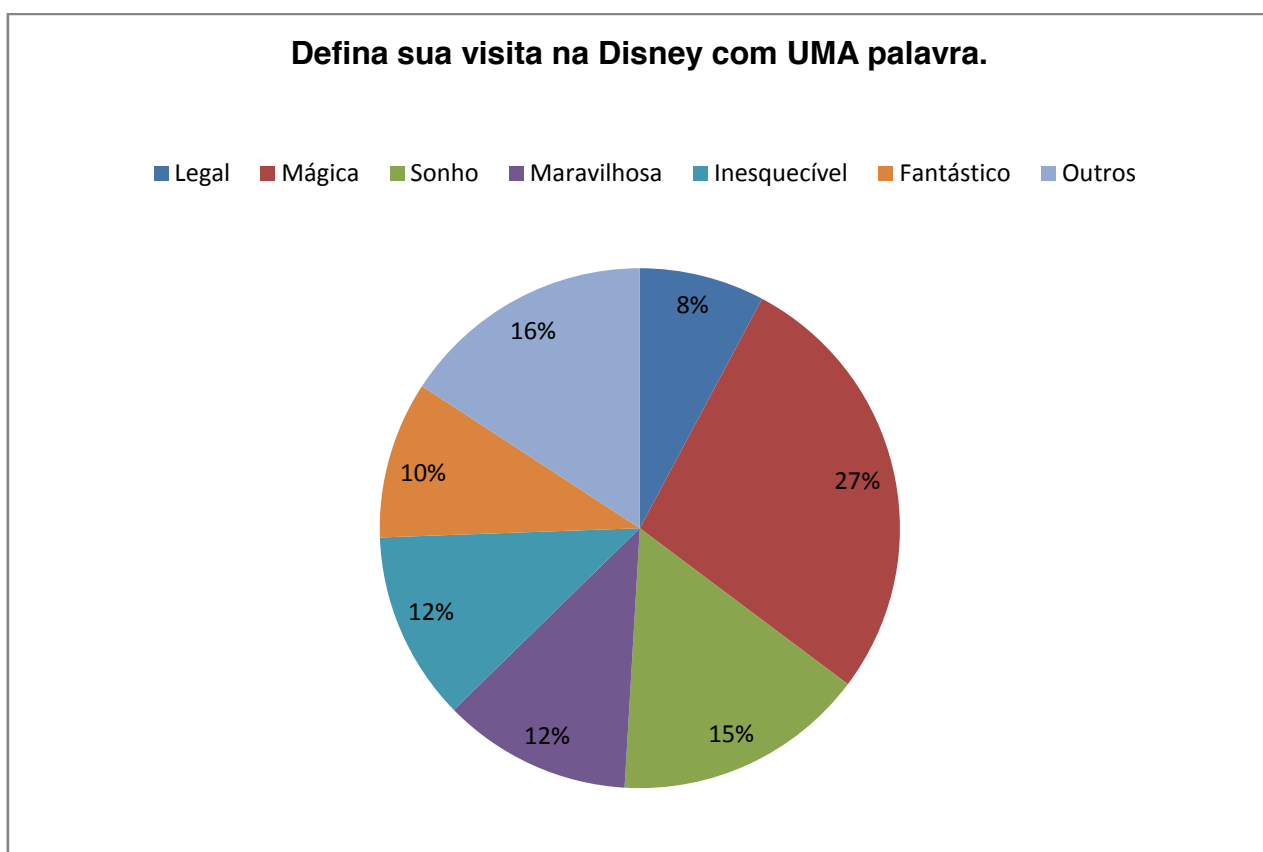


Fonte do autor

A Figura II mostra as médias das respostas obtidas em cada um dos aspectos. Considerando que as questões pediam que cada item citado fosse avaliado de 1 a 5, sendo 1 péssimo e 5 ótimo a média de todos eles foi alta pois todos ficaram entre bom e ótimo. Essas médias refletem o resultado da disciplina que a empresa tanto preza. É também uma resposta positiva aos treinamentos aplicados aos funcionários, provando sua eficácia de tal forma, que o esforço deles é percebido pelos visitantes. Essa percepção faz com que os visitantes valorizem a empresa tornando a relação entre ambos ainda mais forte.

Foi encontrada também uma correlação de dados a qual as pessoas que foram mais vezes, tiveram uma melhor percepção da rapidez e eficiência. A autora acredita que a média desse fator tenha sido menor em relação aos outros, devido às filas dos brinquedos na alta temporada nos parques. Portanto, as pessoas que já visitaram o local mais vezes, podem fazer uma melhor comparação por terem visitado os parques fora de temporada.

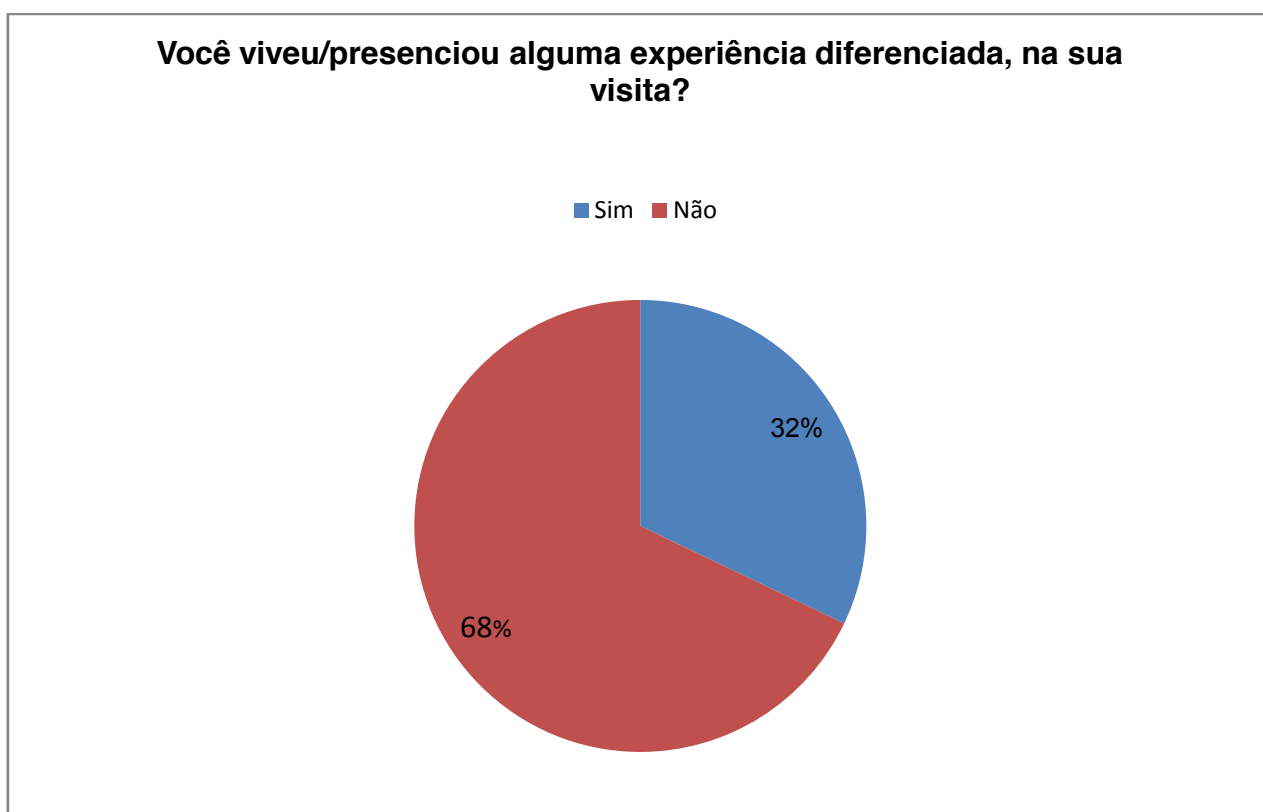
Figura III- Palavras



Fonte do autor

A Figura III é referente a uma das questões abertas, a qual pedia a descrição da Disney em apenas uma palavra. Mesmo sendo uma questão aberta nota-se que as palavras se repetiram bastante, a ponto de ser possível a confecção do gráfico (figura III), sendo Mágica a palavra mais citada. Uma das características do marketing experiencial, segundo Schmitt (2001), considera não só o lado racional, mas o lado emocional do consumidor. A Disney se esforça ao máximo para tocar o emocional dos Guests e, com base na figura, é possível notar que seu esforço é satisfatório, pois a grande maioria das respostas está relacionada ao lúdico, fantasioso e prazeroso. A ação de consumo pode também estar ligada a fantasias, sentimentos e divertimento. Esse resultado também revela a presença de alguns dos domínios, mencionados por Pine e Gilmore (1999), nas ações da empresa. Se trata de uma mistura dos domínios sendo eles: o de entretenimento, o escapista e o estético que fazem com que as pessoas se transportem para um universo dos sonhos.

Figura IV - Experiência diferenciada



Fonte do autor

A Figura IV aponta a quantidade de pessoas que acreditam ter vivido ou não uma experiência diferenciada durante a sua visita à Disney. A grande maioria respondeu negativamente.

A última pergunta do questionário era optativa e ela pedia que a pessoa relatasse alguma experiência diferenciada que tivesse visto ou vivido na Disney. Como poucas pessoas responderam houve apenas 11 relatos, porém, duas dessas relataram experiências negativas, e mesmo assim, elas saíram com uma impressão positiva da empresa. De acordo com Nader (2009), para a Disney são necessárias 37 ações positivas para cada experiência negativa, e ainda assim a lembrança do visitante não terá sido satisfatória.

### 3.2 Cast Members

Assim como para os visitantes da Disney, também foi aplicado um questionário virtual, na mesma plataforma, para alguns ex-*Cast Members*. Esse questionário, por sua vez, continha 10 questões, sendo nove abertas, para que fosse mais próximo de



uma entrevista. O objetivo era com que eles relatassem um pouco de suas experiências como funcionários da Disney. Como o questionário exigia respostas mais elaboradas e extensas, o número de participantes requerido foi menor. Cinco *Cast Members* responderam ao questionário.

A partir das respostas obtidas, nota-se que todos os *Cast Members* já conheciam e tinham certa admiração pela empresa antes mesmo de se inscrever para o programa de trabalho “[...] sempre fui apaixonada por esse universo e quis então de algum modo fazer parte dele”, relatou *Cast Member III*. Esse fator não é mera coincidência, Nader (2007) cita o cuidado que a empresa possui ao escolher pessoas que façam “o tipo Disney”. Ao mesmo tempo em que a maioria teve as expectativas referentes ao trabalho superadas, todos eles mencionaram ter sido extremamente cansativo “Foi cansativo sim, principalmente no Natal e Ano Novo (...) São muitas horas de trabalho em pé e a Disney é exigente, mas tudo vale a pena” (*Cast Member IV*, 2013). Desde o controle visual até o treinamento, a empresa é muito rigorosa. Porém ela tenta compensar o esforço dos funcionários com vários benefícios, como os próprios *Cast Members* mencionaram, porém as respostas variaram de acordo com os papéis que cada um desempenhava “Acho que a Disney tenta ao máximo valorizar seu funcionário, apesar de depender muito dos *managers* e do local onde se trabalha” (*Cast Member V*, 2013). Quatro deles relataram serem supervisionados diariamente, sendo que três deles responderam que a supervisão os afetava de maneira positiva, deixando-os seguros e mais centrados em relação ao trabalho.

Quando o assunto eram os *Guests*, todos os *Cast Members* se sentiam satisfeitos em ajudar. Criar “Magical Moments” era a parte divertida do trabalho, que eles faziam sempre que a oportunidade surgia. O *Cast Member I* afirmou “Eu AMAVA fazer Magical Moments”. A satisfação do *Guest* acabava sendo uma forma de recompensa para os *Cast Members*, os fazia sentir orgulho. Não era algo que faziam por serem cobrados e sim por que lhes dava prazer “Me sentia muito bem em ajudar os *Guests* e, mesmo que meus gerentes não valorizassem isso, eu sempre dava dicas de atrações legais e lugares que eles precisavam conhecer”, afirmou *Cast Member II*. Quando os *Cast Members* são introduzidos na cultura Disney eles aprendem que os *Guests* devem ser tratados como *VIP's*, mas isso não fica somente no nível da aprendizagem, eles acabam se envolvendo emocionalmente

(NADER, 2009). Esse relato mostra claramente como os *Cast Members* são imbuídos da “Cultura Disney”.

Além de uma experiência fantástica, de trabalhar em uma empresa do porte da Disney, esses *Cast Members* experienciaram e aprenderam coisas que levarão para a vida. Todos eles afirmaram que aprenderam muito com a experiência e conseguem enxergar sua aplicabilidade tanto no trabalho, como no dia a dia, em seu relacionamento com outras pessoas, “Na Disney se aprende muito, não só para aplicar no trabalho, mas para aplicar na vida” (*Cast Member V*, 2013).

É importante notar que, nas respostas dos *Cast Members*, eles utilizam o vocabulário elaborado pela própria empresa em suas respostas, como; “*Guest*”(visitante), “*role*” (papel), “*Cast Member*” (membro do elenco).

Assim como foi feito com os *Guests*, foi pedido que cada um desses *Cast Members* escolhessem uma palavra para representar sua experiência. Diferente dos *Guests* as palavras foram todas diferentes, porém também com um aspecto positivo, foram elas: *party*, amizade, inesquecível, mágica e aprendizado.

### 3.3 Guests x Cast Members

Nota-se que as respostas dos *Cast Members* e dos *Guests* parecem controversas em relação as experiências diferenciadas ou os “*Magical Moments*”. Todos os *Cast Members* afirmaram terem realizado diversos “*Magical Moments*” em contrapartida 68% dos visitantes disse nunca ter vivenciado ou experienciado algo diferente durante a visita.

É possível confirmar o uso de regras do Brading Emocional, citado por Cònsoli e Guissoni (2011), feito pela Disney a partir das respostas dadas por *Cast Members* e *Guests*;

- Enxergar clientes como pessoas: esta regra ficou bem evidente em um relato feito por um dos *Guests*:

“Minha filha e eu, estávamos na fila para cumprimentarmos o Mickey. Quando chegou a nossa vez, uma outra pessoa passou na nossa frente. Imediatamente, o Mickey mostrou, com educação, que era a nossa vez, solicitando que essa pessoa voltasse para o seu lugar na fila”. ( *GUEST V*, 2013)

Pode se observar a partir desse relato, que a empresa treina seus funcionários para tratar os clientes como únicos, especiais em sua individualidade colocando a respeito acima de tudo.

- Oferecer mais que produtos, uma experiência: esse aspecto ficou evidente nos depoimentos dos Cast Members sobre os “*Magical Moments*”. O Cast Member V declarou “[...] me sentia muito feliz por tornar a viagem do *Guest* mais especial e mágica”. Isso mostra a preocupação dos funcionários em superar as expectativas dos Guests.

- Promover mais que honestidade, confiança: a empresa trabalha sua confiabilidade, acreditando no *Guest* em primeiro lugar. Um dos Guests relatou, que quando criança, por causa de sua altura, tinha muitos problemas em provar sua idade. Em diversos lugares que visitou não conseguia ganhar os descontos para menores, pois nunca acreditavam em sua idade e a taxavam de “mentirosa”. Porém, na Disney ela se surpreendeu.

“Quando fui à Disney, tinha 11 anos e havia uma promoção que permitia crianças abaixo de 12 anos pagarem metade do preço da entrada. Quando meus pais foram comprar o ticket, minha mãe (já acostumada com os “maus tratos brasileiros”, já foi apresentando o passaporte e dizendo: “Olha ela é grande, mas a idade dela é 11 anos. Tá aqui pra provar, óh!”. A americana nem olhou pro passaporte. Ela devolveu ele fechado pra minha mãe e respondeu: “Não precisa, minha senhora. Nós acreditamos em você!”. Sério: isso é que é funcionário bem treinado e que acredita na honestidade das pessoas!” (GUEST XIV, 2013)

- Oferecer mais que qualidade, preferência: dois dos *Guests* em seus depoimentos compararam o atendimento da Disney a outros serviços. Um deles afirmou “[...] uma coisa que me chamou muito a atenção foi a diferença no serviço entre os parques da Disney e outros parques temáticos da Florida (Universal, Busch Gardens, Sea World, etc). Eu me senti muito mais acolhida no parque da Disney [...]”. Mesmo no próprio nicho de mercado, a empresa se destaca quando se trata do atendimento.

- As palavras escolhidas pelos *Guests* e *Cast Members* para representar a empresa apontam outras duas regras do Branding Emocional, são elas: Ser mais que notável, ser adorado e adotar mais que identidade para a marca, uma personalidade. As palavras mais mencionadas foram “Mágica”, “sonho” (Vide gráfico V) são características positivas que estão fortemente relacionadas com o emocional.

- Oferecer mais que funcionalidade, despertar sentimentos: diversos aspectos da pesquisa apontam para utilização dessa regra de Branding Emocional. A média altíssima dos fatores: simpatia, limpeza, segurança, rapidez e eficiência na Figura II, demonstram a funcionalidade da empresa, já as palavras escolhidas para representar a Disney mostram o quanto a empresa afeta o emocional das pessoas. O Depoimento dos *Cast Members* aponta que o verdadeiro objetivo dos chamados “Magical Moments” é fazer da visita a Disney algo ainda mais especial, a partir de um envolvimento emocional, tanto do *Guest* quanto, do próprio *Cast Member*.

A partir desses relatos, é possível notar que tanto Guests, quanto Cast Members tiveram uma percepção positiva em relação ao atendimento ao cliente. Nota-se que a empresa se esforça para que isso ocorra, e quase sempre é bem sucedida.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo revelou a resposta para o problema apresentado, mostrando como a empresa Disney utiliza estratégias variadas para fazer do atendimento ao cliente uma experiência diferenciada e assim, tornando-a referência na área. Sua estrutura de treinamento de funcionários é de fato inovadora, mas seu sucesso não se baseia só nisso. Ela possui valores instituídos, desde sua criação que são a base da filosofia e cultura da empresa. Um de seus grandes diferenciais é o foco no cliente, fazendo do lucro uma consequência. Até agora esse sistema tem dado excelentes resultados, pois os parques da Disney estão entre os mais visitados do mundo (vide Tabela I).

Foi possível atingir também os objetivos específicos por meio da pesquisa realizada. Essa identificou que a empresa, a partir de um trabalho rigoroso de *branding* e da utilização do marketing de experiência como ferramenta cultiva um forte envolvimento emocional tanto com os clientes, como com os próprios funcionários.

Com base nos resultados, é possível demonstrar a percepção que os clientes têm do atendimento da empresa. Um relato feito por um dos *Guests* deixa essa percepção positiva evidente:

“[...] O serviço é totalmente diferente de qualquer outra empresa do mundo! Não há um só atendente que não leve um sorriso no rosto, não há nenhuma coisinha que passe despercebida. Até o público parece que fica mais amigável dentro do parque, todo mundo se coloca disponível para ajudar o outro... E são os pequenos gestos que fazem a diferença e fazem cada visita à Disney ser totalmente única, especial e inesquecível!”( *GUEST XIII*, 2013).

Porém, até na Disney existem algumas dificuldades em relação a aplicação dos valores empresariais, notou-se muito isso, no depoimento dos *Cast Members*. quando afirmaram que a relação entre funcionários depende muito da função exercida e do local onde se trabalha:

“Com relação ao trabalho e as relações de trabalho minhas expectativas não foram atingidas. As relações entre os cast members e a forma que os gerentes lidavam com seus

funcionários não era nada fraterna. [...] Acredito que essas críticas tenham mais a ver com a minha role (quick service) e minha work location (sunset boulevard) do que com a organização como um todo" (*CAST MEMBER II*, 2013).

Mesmo para uma empresa de grande porte como a Disney, não é fácil ter absoluto controle de tudo. Ao comparar as respostas dos *Cast Members* e dos *Guests*, foi identificada uma controvérsia, enquanto os *Cast Members* disseram ter feito diversos "*Magical Moments*", a maioria dos *Guests* afirmou que não viveu algo diferenciado durante a visita.

O fato dos clientes conseguirem ter uma boa percepção do tratamento que recebem, faz com que se sintam especiais, tornando a relação com a empresa ainda mais forte. Esse envolvimento emocional também permite que os funcionários se sintam felizes e orgulhosos por trabalhar na empresa, por mais rigoroso e cansativo que o trabalho possa ser. Assim, percebe-se quão importante é a relação da satisfação de *Cast Members* e *Guests*. A satisfação dos *Guests* tem um peso muito grande para os *Cast Members* e isso acaba se tornando uma espécie de ciclo: o *Guest* se sente bem por ser bem tratado, os *Cast Members* se satisfazem com a felicidade do *Guest*. Um *Cast Member* satisfeito trabalha com mais dedicação, fazendo, assim, com que o *Guest* se sinta ainda mais importante.

Está claro que o que destaca a empresa e a faz ser comparada com outras, como o que aconteceu de maneira espontânea na pesquisa feita com os *Guests*, é o tratamento que dão a seus *Guests*. O treinamento de funcionários foi visto de maneira muito positiva pelos próprios *Cast Members*, pois todos eles relataram aplicar o que aprenderam, tanto profissionalmente, como em suas relações pessoais. Isso mostra que as técnicas utilizadas pela Disney podem ser aplicadas em outras empresas para melhorar sua relação com os clientes e, quem sabe, até fazer delas uma referência. Se uma empresa com o porte da Disney consegue ter um controle bom de seu atendimento, em empresas menores esse controle seria ainda mais fácil.

## REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Definition of Marketing*. 2013

Disponível em:<<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>. Acesso em: 15 set. 2013.

CONNELLAN, Tom. *Nos bastidores da Disney: Os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo*. 22. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

D'ANDEA, Rafael, CÔNSOLI, Matheus ; GUISSONI, Leandro, *Shopper Marketing: a nova estratégia de marketing para a conquista do cliente no ponto de venda*. São Paulo: Atlas, 2011.

KELLER, Kevin; MACHADO, Marcos. *Gestão estratégica de Marcas*. São Paulo: Pearson Education, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. *Administração e Marketing: a bíblia do marketing*. 12. Ed. São Paulo: Pearson Education. 2006

MASCARENHAS, Sidnei. *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Education, 2012

MCKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. 25. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

NADER, Ginha, *A magia do império Disney*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2007.

OGDEN, James; CRESCITELLI, Edson. *COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING: Conceitos, técnicas e práticas*. 2, ed. São Paulo: Pearson Education, 2007.

ORLANDO bate Record como cidade mais visitada dos EUA, *Folha de São Paulo* 2012. Disponível em:<<http://www1.folha.uol.com.br/turismo/1119132-orlando-bate-recorde-como-cidade-mais-visitada-dos-eua.shtml>>. Acesso em: 12 out. 2013

PINE, B. Joseph ; GILMORE, James. *O espetáculo dos negócios: desperte emoções que seduzam os clientes*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PINHEIRO, Duda ; GULLO, José. *Comunicação Integrada de Marketing: gestão dos elementos de comunicação, suporte às estratégias de marketing e de negócios da empresa*. São Paulo: Atlas, 2005.

RUÃO, Teresa. *As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das atividades econômicas*, 2003.

Disponível em:<<http://www.bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-as-marcas-valor-da-imagem.pdf>>. Acesso em: 8 out. 2013.

SCHMITT, Bernd. *Marketing Experimental: sua empresa e suas marcas conquistando o sentir e o pensar o agir e o identificar-se dos clientes*. São Paulo: Nobel, 2000.

SILVA, Beatriz. *A Marca Centro da Gestão Corporativa*, 2012.  
Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/silva-beatriz-a-marca-no-centro-da-gestao-corporativa.pdf>>. Acesso em: 8 out. 2013.

THEMED ENTERTAINMENT ASSOCIATION. *Global Attractions Attendance Report*, 2012.  
Disponível em: <  
[http://www.aecom.com/deployedfiles/Internet/Capabilities/Economics/\\_documents/2012%20Theme%20Index%20Combined\\_1-1\\_online.pdf](http://www.aecom.com/deployedfiles/Internet/Capabilities/Economics/_documents/2012%20Theme%20Index%20Combined_1-1_online.pdf) >. Acesso em: 13 out. 2013



## **Apêndice A – Questionário aplicado aos Guests**

A) Quantas vezes você já visitou aos parques da Disney em Orlando?

- Uma vez.
- Duas vezes
- Três vezes ou mais.

B) Qual a sua idade?

- 10-18
- 19-30
- 31-40
- 41 ou mais

C) Qual foi sua impressão sobre a LIMPEZA dos parques? (avale de 1 a 5)  
considere: 1 péssimo 2 ruim 3 regular 4 bom 5 ótimo

D) SIMPATIA dos funcionários? considere: 1 péssimo 2 ruim 3 regular 4 bom 5  
ótimo

E) RAPIDEZ e EFICIÊNCIA dos serviços? considere: 1 péssimo 2 ruim 3  
regular 4 bom 5 ótimo

F) SEGURANÇA dentro dos parques considere: 1 péssimo 2 ruim 3 regular 4  
bom 5 ótimo

G) Você viveu/presenciou alguma experiência diferenciada, na sua visita?

- Sim
- Não

H) Compartilhe sua experiência. (optativa)

I) Defina sua visita na Disney com UMA palavra.

## Apêndice B –Respostas abertas dos Guests

<p><b>Você viveu/presenciou alguma experiência diferenciada, na sua visita?</b> <b>Compartilhe sua experiência.</b></p>
<p>Guest I Presenciei o tratamento que é dado às pessoas com mobilidade reduzida. Os funcionários de um brinquedo posicionaram um brinquedo numa posição pré determinada para que um casal de idosos, usando respirador e cadeira de rodas, pudessem desfrutar da atração. Todos os visitantes aguardaram a entrada e saída deles com todo respeito. Show!</p>
<p>Guest II Na primeira vez que fui em 97, tinha 8 ou 9 anos. Foi bem especial porque era o aniversário de 25 anos da disney e o castelo havia virado um grande bolo e tinha várias coisas comemorativas. Em uma das "parades" eu tinha comprado uma espada que acende e a mulher que ia na frente abrindo a parada pediu emprestada e usou para "sinalizar" o caminho e depois me devolveu. Eu fiquei me achando o máximo porque tinha ajudado na parada.</p>
<p>Guest III A primeira vez que eu fui eu era criança, tudo era lindo e maravilhoso, não reparei em nada (nem das filas eu lembro). A segunda vez eu já tinha 21 anos, e uma coisa que me chamou muito a atenção foi a diferença no serviço entre os parques da Disney e outros parques temáticos da Florida (Universal, Busch Gardens, Sea World, etc). Eu me senti muito mais acolhida no parque da Disney, até quando tentei entrar numa área proibida (sem querer querendo), o jeito como o funcionário me falou "olha, desculpa, você não pode entrar aí" foi delicado. Eu também vi diferença no atendimento do pessoal que trabalha nos restaurantes e do pessoal que interpreta os personagens. Na Islands of Adventure da Universal a Tempestade falava em espanhol, não tava nem aí pra fantasia. Na Disney, o pessoal interpreta mesmo a personagem, o Mickey até beijou minha mão, uma fofura!</p>
<p>Guest IV Comprei as orelhas da Minnie no Magic Kingdom no começo da manhã e já quando estava próximo das atrações se encerrarem, ou seja, começarem os fogos de artifício, fui assistir a um filminho rápido 3D do Mickey e as esqueci no teatro. Quando dei por falta voltei correndo, mas não as encontrei. Conversei com uma atendente que por sinal tinha o mesmo nome que o meu e ela, depois de não encontrar nada no achados e perdidos, voltou com 2 "vales" amarelinhos. Quando ela me explicou eu quase não acreditei. Um me dava direito a "passar na frente" em qualquer brinquedo (inclusive na frente do fast pass), já que o parque já estava fechando, e o outro era um "vale orelha" novinha! Se eu não tivesse vivenciado isso eu não acreditaria! Se eu não tivesse encontrado ou ganhado as orelhas novas, eu não iria comprar outra (elas custaram quase 17 dólares) e sairia bem triste por tê-las perdido...</p>
<p>Guest V Respeito pela ordem. Minha filha e eu, estávamos na fila para cumprimentarmos o Mickey. Quando chegou a nossa vez, uma outra pessoa passou na nossa frente. Imediatamente, o Mickey mostrou, com educação, que era a nossa vez, solicitando que essa pessoa voltasse para o seu lugar na fila.</p>
<p>Guest VI Sim, um rapaz funcionário do parque perguntou se queria que ele batesse foto do meu grupo já que viu que estávamos todos querendo sair na foto e procurando alguém que fizesse essa gentileza.</p>
<p>Guest VII Parques com alta tecnologia, tudo mágico.</p>

<p>Guest VIII</p> <p>Sofri uma experiência diferenciada não dentro dos parques, mas dentro do hotel em que estava hospedada. O cartão que abria a porta do meu quarto não estava funcionando. Fui até a recepção e falei com as recepcionistas que mandaram um homem me acompanhar. Ele pediu para ver o meu passaporte (não sei pq cargas d'água), levou o meu cartão embora e não me disse nada. Pedi a ajuda de um amigo com um inglês um pouco melhor do que o meu. E o cara foi extremamente ríspido com o meu amigo! Enfim, depois de muita luta, o cara devolveu o meu cartão e as coisas se resolveram.</p>
<p>Guest IX</p> <p>Quando tinha 15 anos fui a Disney pela segunda vez, nessa ida participamos do Summer Nights no Hollywood Studios. Em uma das descidas do elevador ele ficou parado muito mais tempo que o normal e nós no carrinho até começamos a chamar por ajuda, depois de um tempo o carrinho voltou a funcionar e quando chegamos ao final ninguém nos falou nada e perguntamos se havia alguma problema e também não respondiam e mandavam a gente continuar andando. Foi a única experiência negativa, no resto foi ótimo.</p>
<p>Guest X</p> <p>Esqueci minha máquina fotográfica na entrada de um brinquedo no início do dia e ao final dele quando voltei pra procurar naquele lugar a máquina estava lá do mesmo jeito que eu tinha deixado! Se fosse aqui 5min depois teriam levado!</p>
<p>Guest XI</p> <p>Fui várias vezes e volto sem dúvidas. Minhas filhas amam também. Disney é o lugar mais divertido do mundo, cheio de aventuras. A criança que muitas vezes dorme dentro de nós, desperta e se diverte como nunca.</p>
<p>Guest XII</p> <p>Vivenciei muitos "Magic Moments". Adorei a Disney! A decoração, arquitetura, cuidado pelas pequenas coisas, figurino dos funcionários.. Tudo te leva para um mundo mágico e incrível =D</p>
<p>Guest XIII</p> <p>Não sei nem se isso se considera diferenciada, já que isso é uma prática das empresas Disney. O serviço é totalmente diferente de qualquer outra empresa do mundo! Não há um só atendente que não leve um sorriso no rosto, não há nenhuma coisinha que passe despercebida. Até o público parece que fica mais amigável dentro do parque, todo mundo se coloca disponível para ajudar o outro... E são os pequenos gestos que fazem a diferença e fazem cada visita à Disney ser totalmente única, especial e inesquecível!</p>
<p>Guest XIV</p> <p>A equipe é altamente qualificada e respeitosa. Sempre fui alta e, portanto, sempre fui uma criança muito maior do que a minha idade parecia. Em muitos lugares que visitava no Brasil, era proibida de entrar, descontos para "menores de 12 anos" me eram negados porque não acreditavam na minha idade (e pediam apresentação do registro de nascimento, mas quem é que anda com isso, né?). Enfim, no Brasil me taxavam de "mentirosa". Quando fui à Disney, tinha 11 anos e havia uma promoção que permitia crianças abaixo de 12 anos pagarem metade do preço da entrada. Quando meus pais foram comprar o ticket, minha mãe (já acostumada com os "maus tratos brasileiros", já foi apresentando o passaporte e dizendo: "Olha ela é grande mas a idade dela é 11 anos. Tá aqui pra provar, óh!". A americana nem olhou pro passaporte. Ela devolveu ele fechado pra minha mãe e respondeu: "Não precisa, minha senhora. Nós acreditamos em você!". Sério: isso é que é funcionário bem treinado e que acredita na honestidade das pessoas!</p>
<p>Guest XV</p> <p>Pode estacionar os carrinhos de bebê com muita coisa nele e voltar duas horas depois com tudo intacto!</p>

## Apêndice C - Questionário aplicado aos Cast Members

- A) Já conhecia os parques antes de ir trabalhar lá, o que te motivou a fazer o programa? Por que a Disney?
- B) Qual era sua função, *role*?
- C) Suas expectativas em relação à experiência foram atingidas? Foi como você imaginava, melhor, pior, mais cansativo, menos cansativo, mais rigoroso, menos rigoroso...
- D) Você acha que a empresa valoriza seus funcionários? Sim como? Não por quê? se você acha que sim diga como (benefícios, prêmios etc...) se não diga Por que
- E) Você já fez parte de um *Magical Moment* ou ajudou um *Guest*, conte-nos como foi e como você se sentiu? Se não participou só diga não. Não precisa ser necessariamente um *Magical Moment*.
- F) Com que regularidade você era supervisionado?
- Todos os dias
  - Pelo menos uma vez por semana
  - uma vez a cada 2 semanas
  - Uma vez por mês
  - Nunca
- G) Referente a supervisão: De que maneira isso influenciava na sua conduta? Indiferente, ficava mais seguro, ficava mais centrado...
- H) Você vê aplicabilidade do que aprendeu, no seu dia a dia na sua vida? Como? Ex: como eu era merchan eu não consigo deixar de reparar em alguns detalhes quando entro nas lojas.
- I) Descreva Sua experiência na Disney com apenas UMA palavra!
- J) Se quiser comentar algo mais que eu não mencionei eis o espaço para isso! (Opcional)

## Apêndice D – Resumo das respostas dos Cast Members

### Cast Member I

O primeiro *Cast Member* já conhecia a empresa antes de aplicar para o programa, havia visitado o complexo Disney duas vezes. Lá fez o papel de operador de atrações no Magic Kingdom. Em relação ao trabalho teve uma impressão negativa, relatou ter sido muito mais exaustivo do que imaginava e que recebia poucos incentivos de seus superiores, que nunca o supervisionavam. Porém, o fato de não ser supervisionado não fazia com que fosse menos responsável em seu trabalho, pois o levava muito a sério e tinha um respeito enorme pelos *Guests*. Afirmou que a empresa valoriza muito os funcionários de tempo integral, porém o tratamento não é o mesmo dado aos *Cast Members* temporários. Uma das coisas que mais gostava era criar “Magical Moments” e que a reação dos *Guests* o fazia feliz. Hoje ele consegue enxergar a aplicação das coisas que aprendeu trabalhando na Disney e as aplica em seu dia a dia. A palavra escolhida por ele para definir sua experiência foi PARTY.

### Cast Member II

O segundo *Cast Member* já tinha algum conhecimento sobre programa de trabalho na Disney. Demonstrou interesse, pois era uma opção de intercâmbio segura, além de acreditar que a empresa é “uma das melhores organizações do mundo”. O papel desempenhado por ele era o de *quick service* nas lanchonetes de *fast food* do parque Hollywood Studios. Assim como o Cast Member 1, teve uma visão negativa do trabalho. Descreveu o relacionamento entre gerentes e funcionários como “nada fraterno”. A supervisão diária o afetava de maneira negativa. Seus superiores eram extremamente severos e não seguiam as diretrizes da Disney fazendo com que muitas vezes os funcionários descontassem nos *Guests*. Porém ele acredita que essas falhas estejam ligadas ao seu papel e local de trabalho especificamente. Apesar disso acredita que a empresa possui sim diversas maneiras de beneficiar seus funcionários, como a entrada gratuita nos parques. Também realizou diversos “*Magical moments*” para os *Guests* e afirmou se sentir bem em ajudá-los. Depois da experiência passou reconhecer e dar mais valor á

peessoas que trabalham com esse nicho alimentar. A palavra escolhida por ele para definir sua experiência foi amizade.

#### Cast Member III

O *Cast Member* 3 desde sua primeira visita aos parques da Disney como *Guest*, se encantou com a empresa e sempre quis fazer parte daquele universo, o programa foi sua oportunidade. De acordo com ele, a experiência atingiu suas expectativas apesar de exaustivo e rigoroso. Afirmou que seu trabalho era reconhecido pela empresa “[...] recebi 3 *fanatics* por ter me adiantado a responder uma dúvida de um *Guest*”. A supervisão era diária e o ajudava a se manter concentrado no serviço. Acredita que as coisas que aprendeu com a empresa podem ser aplicadas no dia a dia evidenciando a atendimento ao cliente . A palavra que defini sua experiência foi inesquecível.

#### Cast Member IV

O *Cast member* 4 nutria uma grande admiração pela empresa, que já havia visitado como *Guest*, antes de aplicar para o programa. Afirmou ser o “lugar mais mágico do mundo”. Gostou tanto da experiência de trabalhar na Disney que participou do programa três vezes, na primeira vez como vendedor nas lojas dos parques e nas outras duas como operador de atrações. Mesmo tendo lido sobre o programa teve suas expectativas superadas todas as vezes, porém, afirmou ser muito cansativo principalmente em datas comemorativas como Natal e Ano Novo. Ele também citou diferenciados benefícios oferecidos pela empresa para os funcionários, que está presente desde o treinamento até a segurança e bem-estar, sem mencionar os *Fanatic cards* que são usados como uma forma de reconhecimento e os descontos nos produtos e serviços. Afirmou ter feito diversos “*Magical Moments*” e adorava fazê-los. A supervisão diária o fazia sentir-se mais seguro em relação ao trabalho. Acredita que a experiência tenha feito com que se tornasse mais exigente não só em ambiente profissional como pessoal. A palavra que escolheu para definir sua experiência foi Mágica. “É uma experiência mágica e incrível que recomendo a todos.”

#### Cast Member V

O quinto Cast Member assim como os outros já conhecia os parques da Disney antes de aplicar para o trabalho na empresa e já tinha grande admiração e carinho pela mesma “A Disney é referencia no mundo todo na área que estudo e foi muito importante para mim fazer parte disso”. Ele trabalhou como vendedor em diferentes

locais na Disney e afirma “Foi muito rigoroso e cansativo, mas, mesmo assim, foi melhor do que eu imaginava”. Afirmou ter feito vários “*Magical Moments*”, pois ver o *Guest* feliz o deixava satisfeito. A supervisão era diária, e isso o deixava mais seguro para tomar decisões referentes ao trabalho. O *Cast Member* acredita que a experiência lhe ensinou muito, vê a aplicação do que aprendeu não só no trabalho, mas no dia a dia em suas relações pessoais “[...] na vida tem que ser assim também respeitar o próximo e ajudar sempre que possível”. A palavra escolhida pelo Cast Member 5 que representa sua experiência foi aprendizagem.